النشاط الترويجي في البيئة الفندقية

د. يوسف ابوفارة*
جامعة القدس. فلسطين
د.سمير أبو زنيد
جامعة الخليل. فلسطين

Abstract:

Hotel organization offer their diverse services to many environmental levels, local environment, national environment, regional environment, international environment, and global environment. This study focuses on promoting hotel services to the hotel market.

Hotel organizations have to adapt strategies according to their target markets. Promotion strategy plays an important role to achieve good hotel performance and hotel success. Hotel management has to formulate an appropriate promotional strategy for each environmental level of the hotel target markets. There are many promotional tools that used to implement the promotion strategy, such as personal contact, telephone calls, sales letters, advertising, public relations, publicity….etc.

مقدمة Introduction: تتباين المنظمات الفندقية في المنهج الـــذي تتبنـــاه في توجهها نحو أسواقها المستهدفة، فهناك منظمات فندقية تتوجه نحو الأســـواق المحلية فقط، وأخرى تتبنى منهج التسويق الدولي، وهناك منظمات تتبنى منـــهج التسويق العالمي. وتتباين هذه المناهج عن بعضها في جوانب متعـــددة أهمهـــا الجانب البيئي. إن نجاح استراتيجية الترويج يعتمد على قدرة المنظمة الفندقية في التعامل مع المتغيرات البيئية (المحلية والوطنيةوالإقليمية والدولية والعالميـــة). إن

* - رئيس دائرتي إدارة الأعمال والتسويق. جامعة القدس ابوديس. فلسطين.

مايل: **abufara67@yahoo.com**

** - نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية. جامعة الخليل. فلسطين.

ترويج الخدمات الفندقية إلى السائح /الضيف المحتمل في دولة أو مجموعة دول خارجية لا يمكن أن ينجح دون مراعاة العناصر البيئية ذات العلاقة في الدولة/الدول موطن هذا السائح/الضيف المحتمل.

إن رسم استراتيجية ترويجية ناجحة لخدمات المنظمة الفندقية التي تعمل في فضاء البيئة الفندقية بمستوياتها المختلفة يحتاج إلى إجراء تحليل دقيق لمكونات البيئة.

إن نجاح استراتيجية الترويج يعتمد على صياغتها وتنفيذها في ضوء كل عنصر من عناصر البيئة، بحيث يجري إظهار المزايا التي تتميز بها خدمات المنظمة الفندقية بما يؤهلها لدخول الأسواق الفندقية بمستوياتها البيئية المختلفة والنجاح فيها والنمو والبقاء. إن انفتاح أعمال المنظمات الفندقية نحو البيئة الدولية والعالمية أدى إلى توجه كثير من الفنادق المستقلة للاندماج مع بعضها، إما لتنسيق أعمالها بصورة مشتركة وإما لتعمل بشكل قانوني جديد (فنادق سلسلة مثلا...).

إن فرص المنظمات الفندقية تتزايد بزيادة انفتاح دول العالم على بعضها، إذ يتبع ذلك تحرير وزيادة حركة رؤوس الأموال بين الدول بحثا عن فرص استثمار أفضل، وكذلك تؤدي إلى زيادة حركة الأفراد بين الدول لأسباب كثيرة (ومن هذه الأسباب السياحة الدينية وسياحة الأعمال والسياحة الترفيهية وغيرها...). وحركة الأفراد هذه تعزز حجم الأسواق الفندقية المستهدفة والى زيادة مبيعات الخدمات الفندقية المتنوعة.

ويشير (Dicken:1986:54) إلى أن تزايد انتشار منظمات الأعمال متعددة الجنسية وتزايد عمليات التصنيع والتجارة الخارجية أدت إلى زيادة كبيرة في أنشطة السفر، وهذا أدى إلى نمو ملحوظ في صناعة الفنادق لمواجهة الطلب المتزايد على خدمة الإيواء الفندقي والخدمات الفندقية المرتبطة بها.

وقد أصبحت دول كثيرة وفقا لما يشير (Baki,1990:60) تشجع المنظمات الفندقية على زيادة استثماراتها في صناعة الفندقة وفي تطوير التسهيلات اللازمة للسائح/الضيف. وينبغي التفريق بين البيئة العالمية وبيئة العولمة، فهناك من ينظر إلى البيئة العالمية وبيئة العولمة على أنها تعبر عن نفس المفهوم، ووجهة النظر هذه يتبناها المروّجون لفكر العولمة، فهم يسعون إلى نشر منتجاتهم (سلع وخدمات...) في أرجاء العالم باعتماد فكر العولمة الاقتصادية، وأما أولئك الذين لا يؤمنون بأفكار العولمة فهم يسعون إلى نشر منتجاتهم باعتماد منهج التوجه العالمي أو منهج التوجه الدولي، دون ضرورة الإيمان بأفكار العولمة التي تجسد وتكرس - من وجهة نظرهم- المرحلة الحالية للرأسمالية العالمية. ويعتقد الباحثان أن البيئة العالمية أوسع وأكثر شمولية من بيئة العولمة، فبيئة العولمة هي مجرد حالة خاصة في البيئة العالمية.

والعولمة وفقا لما يعرفها (زكي،8:2000)هي تصاعد ا لبعد العالمي للأعمال على نحو يؤدي إلى تآكل الحدود الجغرافية والسيادية والى تزايد درجة الارتباط والتشابك بين اقتصاديات العالم المختلفة . وفكر العولمة الاقتصادية يسعى إلى إزالة العوائق والقيود التي تقف في طريق عبور السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة بين دو ل العالم المختلفة، وهي تؤدي إلى تحقيق مكاسب لبعض الدول على حساب دول أخرى.

إن العولمة هي مرحلة من مراحل تطور الفكر الرأسمالي، وهي ظاهرة تترك أو تحاول أن تترك آثارها على كل عنصر من عناصر البيئة . فالأطراف التي تروّج لفكر العولمة تحاول أن "تعولم" كل عنصر من عناصر البيئة لتكوين اقتصاد معولم وسياسة معولمة وقوانين معولمة وثقافة "معولمة". كما تسعى إلى عولمة سلوك الزبون (السائح/الضيف)، وعولمة نظم الوساطة ونظم التوزيع والنظم المالية وعولمة الموارد البشرية وعولمة عمليات الإنتاج وعولمة نظم وتكنولوجيا المعلومات وعولمة العمليات التسويقية المختلفة.

وهذه الدراسة لا تركز على تحليل وتشريح العولمة بمظاهرها الايجابيـــة أو مظاهرها السلبية، إذ أن هناك دراسات كثيرة تتناول العولمة من منظور ايجابي أو سلبي، أو من المنظورين معا، والقضية ليست فقط أن العولمة هي مرحلة ايجابية أو سلبية من مراحل الاقتصاد العالمي، إن قضية أو مرحلة العولمة هي بيئة جديدة قائمة، ومن هنا كيف يمكن للصناعات المختلفة أن تواجه هذه المرحلة أو تعمل فيها بنجاح، وهذه الدراسة تعنى بصناعة الفنادق، وهي من الصناعات التي تتأثر بالبيئة العالمية والدولية أكثر من تأثرها بالبيئة الفندقيـــة بمســـتوياتها المختلفـــة الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن أغلب الفنادق بدرجاتها (تصـــنيفاتها) المختلفـــة تتوجه في أعمالها نحو أسواق دولية وعالمية تتجاوز الحدود المحلية.

وتلعب استراتيجية الترويج دورا كبيرا وأساسيا في نجاح عمـــل المنظمـــة الفندقية في فضاء البيئة الفندقية. وينعكس اثر استراتيجية التـــرويج للخـــدمات الفندقية في الجوانب الايجابية المهمة التي تحققها صـــناعة الفنـــادق، ويؤكـــد (مقابلة،1995) على هذا الدور الذي تلعبه استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية في تحقيق الأهداف الاقتصادية القومية، وهذا يؤثر في السياسة العامة لكثير من الدول بحيث أصبحت توجه اهتمامها نحو استقطاب وجذب السائح /الضـــيف من دول العالم المختلفة من خلال تقديم التسهيلات والحوافز التي تشجع إنشاء المشاريع السياحية والفندقية التي تساهم في تنشيط الحركة الاقتصادية للدولة.

مشكلة الدراسة Statement of the Problem : تسعى هذه الدراســـة إلى الإجابة على التساؤلين الآتيين:

- ما هي الأدوات الأساسية لاستراتيجية ترويج الخدمات الفندقية؟
- كيف تتأثر هذه الأدوات بعناصر البيئة الفندقية الداخلية والخارجية؟

أهمية الدراسة Significance of the Study: تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول صناعة عالمية مهمة هي صناعة الفنادق، وهي من اكبر الصناعات العالمية من حيث حجم الإيرادات والاستثمارات، وهناك ارتباط وثيق بـــين صـــناعة

الفنادق وصناعة السياحة، إذ أن صناعة الفنادق هي إحدى الصناعات التكميلية الأساسية المهمة اللازمة لنجاح صناعة السياحة، وصناعة السياحة هي من كبرى الصناعات العالمية التي تلعب دورا أساسيا في اقتصاديات العالم، وهناك من يشير إلى أنها اكبر الصناعات العالمية على الإطلاق.

وتتناول هذه الدراسة قضية حيوية مهمة وهي الانتشار العالمي للأعمال الفندقية، وضرورة الرؤيا العالمية لصناعة الفنادق.

أهداف الدراسة Objectives of the Study : تهدف هذه الدراسة إلى تعريف إدارة المنظمة الفندقية بالأدوات الأساسية لترويج الخدمات الفندقية المتنوعة، وتهدف إلى بيان المعالم والعناصر الأساسية للبيئة الفندقية، وكيف تلعب استراتيجية الترويج دورا مهما في تحقيق نجاح المنظمة الفندقية في فضاء البيئة الفندقية.

فرضية الدراسة Hypothesis of the Study : تفترض هذه الدراسة الفرضية الصفرية للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك مجموعة أدوات ترويجية تلعب دورا جوهريا في نجاح خدمات المنظمة الفندقية في فضاء البيئة الفندقية بمستوياتها المختلفة.

المبحث الأول: البيئة الفندقية

:Hotel Environment

إن عمل استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية في فضاء البيئة الفندقية بمستوياتها المختلفة يركز على تحقيق آثار ملموسة في محورين أساسين هما:

- المحور الأول: نشر أعمال المنظمة الفندقية في الخارج عن طريق ترويج نشاط المنظمة الخارجي في دولة /دول متعددة (إنشاء فنادق في أماكن مختلفة من العالم – سلسلة فندقية).
- المحور الثاني: تعظيم استقطاب السائح/الضيف من دول العالم المختلفة.

وأهم العناصر البيئية ذات العلاقة باستراتيجية ترويج الخدمات الفندقية ما يأتي:

أولا: عاصر البيئة الخارجية : تتكون البيئة الفندقية الخارجية من عناصر بيئة المهمة وعناصر البيئة العامة . وأهم عناصر بيئة المهمة لصناعة الفنادق: الفنادق المنافسة(فنادق سلسلة أو فنادق مستقلة) والضيوف (الزبائن) والوسطاء ووكالات السياحة والسفر وشركات الطيران والمصارف والمقرضون والجمهور وحملة الأسهم والنقابات العمالية وغيرها . أما عناصر البيئة الفندقية العامة فهي البيئة الاقتصادية والبيئة السياسيةوالقانونية والبيئة الثقافية والاجتماعية والديمغرافية والبيئة التكنولوجية والبيئة الطبيعية.

وفيما يأتي عرض لأهم عناصر البيئة الخارجية:

1- البيئة الاقتصادية Economic Environment: إن البيئة الاقتصادية في بلد ما تؤثر على توجه ساكنيها نحو البحث عن الخدمات السياحية والخدمات الفندقية في دول أخرى، فهذه البيئة تؤثر في مستوى الدخل ومستوى الإنفاق، وهناك عوامل اقتصادية أخرى تؤثر في حجم الاستهلاك السياحي والفندقي المتوقع (حجم القوة الشرائية المتوقع). إن واقع البيئة الاقتصادية في الدولة المستهدفة ينبغي أن تكون محددا أساسيا لحزمة الأنشطة الترويجية التي توجه إلى هذه الدولة/الدول المستهدفة (السوق/الأسواق المستهدفة).

2- البيئة التكنولوجية Technological Environment: تلعب البيئة التكنولوجية دورا مهما في تحديد طبيعة الطلب الفندقي، فالتكنولوجيا السائدة في موطن السائح /الضيف تبني لديه مستوى معين من الحياة، وهو يتوقع أن يحصل على خدمات فندقية لا تقل في مستواها التكنولوجي عن تلك التي اعتاد عليها. من جانب آخر فان ترويج المنتجات (سلع وخدمات) في بلد ما ينبغي أن تتوافق مع مستوى التكنولوجيا السائد في ذلك البلد . إن هذا الواقع يؤدي

إلى بعض التناقض في مستويات التكنولوجيا المطلوبة بسبب تباين المستويات التكنولوجية التي يحتاجها أفراد الأسواق الفندقية المختلفة.

ويشير (المغربي، 24:1994) إلى أن العوامل التكنولوجية تقرر مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويؤكد على ضرورة أن تراعي في عملها مجموعة من العوامل التكنولوجية المهمة مثل التكنولوجيا المتوفرة في البلد ومصادرها وتنوعها وتكاليفها وسهولة الحصول عليها، ومستوى جودة التكنولوجيا ومستوى حاجة المنظمة إلى تكنولوجيا محددة، ومستوى التفاعل التكنولوجي بين منظمات الأعمال في تبادل المعلومات الفنية والاختراعات، ونظرة المجتمع إلى التكنولوجيا الحديثة ومستوى إيمانه بها واستخداماته لها.

إن إطار تحليل البيئة التكنولوجية الفندقية ينبغي أن يشمل جميع الدول التي تمارس فيها المنظمة الفندقية أعمالها.

3- البيئة الاجتماعية والثقافية Social & Cultural Environment: إن الهيكل الاجتماعي والثقافي لأية دولة يؤثر بصورة فاعلة في العادات الشرائية وأنماط السلوك الاستهلاكي للمنتجات (سلع وخدمات). والمنظمة الفندقية ينبغي أن تدرس بعناية البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، والبيئة الاجتماعية والثقافية التي يأتي منها السائح /الضيف، وهذا يساعدها في تقديم الخدمات الفندقية التي تلبي حاجات ورغبات السائح /الضيف. من جانب آخر ينبغي عدم الاكتفاء بدراسة وتحليل المظاهر الاجتماعية والثقافية الظاهرة فقط، بل ينبغي السعي إلى دراسة وتحليل المظاهر الكامنة والتي قد تكون الدافع الأساسي وراء جولته السياحية إلى بلد أو آخر.

وتواجه المنظمة الفندقية جهدا شاقا بسبب حاجتها إلى تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية لأسواق الدول التي تمارس أعمالها الفندقية فيها.

4- البيئة السياسية والقانونية Political & Legal Environment: تعد البيئة السياسية والقانونية من المحددات الأساسية لحجم الطلب الفندقي، إذ أن

الظروف السياسية المستقرة في بلد ما تساعد في زيادة حجم الطلب السياحي والفندقي في ذلك البلد، أما عدم الاستقرار السياسي فإنه يجلب آثارا عكسية على حجم الطلب السياحي والفندقي.

من جانب آخر تلعب العوامل القانونية دورا مهما في تفعيل حجم الطلب السياحي والفندقي، وهذا يمكن أن يتحقق عبر إجراءات قانونية وتشريعية متعددة مثل إلغاء اشتراط تأشيرات الدخول لكل أو بعض السائحين وتسهيلات نقل الأموال والتعامل مع المؤسسات المالية وتشجيع التجارة الحرة وسن القوانين والتشريعات التجارية التي تعزز سياحة رجال الأعمال. وينبغي على المنظمة الفندقية دراسة وتحليل البيئة السياسية والقانونية للدولة / الدول التي تنوي الدخول إليها، وخاصة ما يتعلق منها بالنشاط الفندقي.

5- المنافسة الفندقية Hotel Competition: تختلف طبيعة الأنشطة الترويجية للخدمات الفندقية باختلاف طبيعة المنظمة الفندقية، إذ أن هناك شكلين أساسيين للمنظمات الفندقية:

- الفنادق المستقلة Independent Hotels: هي فنادق لا ترتبط بأية سلسلة من السلاسل الفندقية العالمية، وملكيتها تعود إلى فرد أو مجموعة أفراد Individual Hotels، وقد تعود ملكيتها إلى الحكومة Government Hotels أو إلى القطاع المشترك، ويشارك مالكو هذه الفنادق في إدارتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

- فنادق السلسلة Hotel Chains: فنادق السلسلة هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت اسم واحد، ويجري تشغيلها وإدارتها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية. وتتقاضى الإدارة المركزية من هذه الفنادق رسوما مقررة أو نسبةمن الأرباح مقا بل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية. ولفنادق السلسلة مزايا وسلبيات كما يوضح الجدول(1):

جدول (1): مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية :

المزايا	السلبيات
- استخدام اسم معروف ومشهور على مستوى عالمي	- دفع مبالغ مالية مقابل العمل باسم السلسلة
- توفر الأمن الوظيفي للعاملين	- عدم المرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات في السوق (بسبب ضرورة استشارة الإدارة المركزية).
- استخدام نظم الحجز الدولية	- عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول الفندق .
- تحسين عرض الخدمات الفندقية.	

Source: Habib, Ghazi, Lodging Industry, in Kassem, M. Sami, & Ghazi M. Habib, **Strategic Management of Services in the Arab Gulf States: Company & Industry Cases** (New York, Berlin: Walter de Gruyter, 1989), p. 239.

وتواجه المنظمة الفندقية منافسة شديدة في الأسواق الدولية والعالمية بسبب كثرة عدد المنظمات الفندقية التي تعرض خدماتها الفندقية المتنوعة في هذه الأسواق.

6) السائح/الضيف Tourist/Guest: إن أحد الأهداف الأساسية للنشاط الترويجي للخدمات الفندقية هو كسب المزيد من السائحين /الضيوف والمحافظة على السائحين/الضيوف الحاليين.

ويؤكد (Keon & Bayer,1986:22) على أن النشاط الترويجي للخدمات الفندقية ينبغي أن يركز بصورة أساسية على المستخدمين المحتملين (السائحين/الضيوف المحتملين)، وهذا يكون من أجل زيادة معدلات الإشغال الفندقي وزيادة الحصة السوقية الفندقية.

ويرى (Grover and Srinivasan,1992:82) أن النشاط الترويجي ينبغي أن لا يقتصر على المحافظة على الزبائن الحاليين، بل ينبغي السعي الدائم لكسب زبائن جدد من كل المصادر (الأسواق المستهدفة)، ومن هذه الأسواق المستهدفة: زبائن المنافسين، والزبائن الذين لا يزالون في مرحلة التردد بين علامات تجارية مختلفة (منظمات تنافسية متعددة)، ودور النشاط الترويجي هو كسب هؤلاء الزبائن المترددين.

ويؤكد (Kahn & Louie,1990:281) على ضرورة عدم إهمال الزبائن الحاليين والتوجه إليهم بأدوات الترويج المناسبة التي تحافظ على ولائهم.

بغيةأن تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق إدراك عال بخدماتها الفندقية . ويعرّف الإدراك بأنه الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكوّنها ويفسرها ومن ثم يتعامل مع البيئة على أساسها، فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء البيانات وا لمعلومات وإعطائها معنى معينا. ويهدف الاهتمام بموضوع الإدراك إلى التعرف على ما يترتب على نمط الإدراك من سلوك، لأن إدراك الشخص لموقف معين يشكل أساسا لسلوكه، ومن ثم يجب بذل جهود حثيثة لتحسين إدراك السائح /الضيف للفندق وخدماته المتنوعةوفي حال عدم الرضا عن الخ دمات التي يقدمها الفندق فإن السائح/الضيف سيتأثر سلبا، مما يؤدي إلى تكوين شعور بالإحباط وعدم الرضا عن أي تعامل مستقبلي مع هذا الفندق الذي اشترى خدماته، وربما الأمر يتجاوز ذلك بحيث قد لا يتعامل مع وكالة السياحة أو السفر التي وصل إلى الفندق من خلالها.

وتحقيق الإدراك المتميز للفندق وخدماته يبدأ بالتكوّن منذ اللحظة الأولى للتعامل مع هذا الفندق، أي منذ الحجز والتسجيل وصولا إلى جميع الخدمات الأساسية والتكميلية الأخرى . وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الخدمات الإضافية البسيطة تساعد في تكوين إدراك جيد حول الف ندق (كخدمة إيقاظ الزبائن مثلا).

إن خدمات الفندق وأسلوب تقديمها يؤثر سلبا أو إيجابا على توقعات ونظرة السائح/الضيف تجاه الفندق.

وعندما تكون تجربة السائح /الضيف تجربة سلبية فإن ذلك سيضع جميع خدمات الفندق المقدمة موضع تقويم دقيق وحاد.

ولكسب رضا السائح/الضيف وجعله يقبل على التعامل مع المنظمة الفندقية، ولضمان استمرارية التعامل مع هذه المنظمة فإنه ينبغي مراعاة ما يأتي:

أالتعامل الفوري مع شكاوى وتظلمات السائح /الضيف: قد يعمد السائح/الضيف إلى التعبير عن شكواه من خلال الهاتف، وهذا يتطلب تعاملا فوريا واهتماما كافيا. أن عدم الاهتمام بالشكاوى يدفع الكثير من الزبائن غير الراضين عن الخدمات أو بعض الخدمات الفندقية الى الشعور بعدم وجود أي التزام تجاه السائح /الضيف، لذا فإنهم لا يلجأون إلى تكرار تذمرهم، بل يتحولون إلى التعامل مع منظمات فندقية منافسة أخرى.

ب- ضمانعدم تكرار الأخطاء : قد يحدث الخلل مرة، ولكن يجب أن لا يتكرر الخلل وإذا تكرر فان السائح/الضيف لن يقبل ذلك إطلاقا.

ج- تعزيزصلاحيات العاملين في الفندق : تتطلب عملية تعزيز صلاحيات العاملين منحهم صلاحيات تمكنهم من عمل ما هو ممكن من أجل تحقيق رضا السائح/الضيف وكسب ولاءه.

من جانب آخر ينبغي أن لا تكون هذه الصلاحيات مطلقة، وينبغي منح هذا الصلاحيات من جانب، وتعزيز مفاهيم العمل الصحيحة لدى العاملين عن طريق الدورات التدريبية لتجنب استخدام الصلاحيات بصورة خاطئة أو مبالغ فيها.على سبيل المثال، فيإحدى الفنادق تجاوز ا لعامل صلاحياته بإرسال سيارة على نفقة الفندق إلى موقع بعيد من أجل إحضار نظارة أحد الضيوف الذي قدم إلى الفندق للمشاركة في دورة تدريبية نظمتها إحدى المنظمات، وقد شعر موظف الاستقبال أن هذا الضيف لن يتمكن من المشاركة في الدورة بفاعلية دون نظارته، وقد تجاوز المو ظف صلاحياته وألحق بالفندق نفقات إضافية غير عادية . غير أن إدارة الفندق تحملت هذه النفقات، وبعد ذلك عقدت دورة تدريبية خاصة بالعاملين تتعلق بحدود الصلاحيات والطرائق والأساليب الأفضل لكسب رضا السائح/الضيف.

وفي موقف آخر وفي أحد الفنادق قدمت إدارة الفندق بتقديم حقيبة فيها بعض لوازم السائح/الضيف الأساسية (فرشاة حلاقة ومعجون وشفرات حلاقة وزجاجة عطر ومعجون وفرشاة أسنان) إلى احد الضيوف الذي فقد فرشاة أسنانه إذ رماها عامل التنظيف خطأ في القمامة.

د- تعزيزعملية الاتصال والتواصل بالسائح /الضيف: الزبائن عادة يفضلون التعامل مع المنظمات الفندقية التي تتطابق جودة خدماتها مع سمعتها وشهرتها . ويسعى السائح/الضيف إلى إشباع حاجات محددة، ومستوى قدرة المنظمة الفندقية على إشباع هذه الحاجات يحدد مدى استمرار العلاقة.

وينبغي أن تظل المنظمة الفندقية على اتصال وتواصل مع الزبائن (الضيوف الحاليين والمحتملين) وإعلامهم بكل جديد وبتطوير خدماتها المتنوعة.

هـ- التركيز على ضيوف مميزين زاروا الفندق : يكون ذلك بأن يظهر الفندق في إعلاناته اهتماما بشخصيات مهمة بارزة زارت الفندق وأقامت فيه، مثل صور رؤساء الدول والوزراء والممثلون وغيرهم.

والعلاقة بين الأفراد الذين زاروا الفندق والذين لم يزوروه هي أحد مصادر الاستقطاب الأساسية من خلال أسلوب الكلمة المسموعة Word-of-Mouth.

7- العاملون Employees: إن طاقم العمل في الفندق يلعب دورا أساسيا في نجاح أعمال المنظمة الفندقية.فالعاملون هم الواجهة الحقيقية للفندق وعن طريقهم تتمكن المنظمة الفندقية من النجاح في تكريس الصورة الذهنية التي ترغب في تحقيقها حول الفندق وخدماته المتنوعة . و يمكن تحقيق ذلك عن طريق اختيار طاقم الفندق المؤهل جيدا للعمل الفندقي، وتخطيط وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة ومواكبة للتطورات البيئية ذات العلاقة.

ولضمان تحقيق الإدراك والشعور الايجابي عند المستهلك تجاه الخدمات الفندقية فإنه ينبغي على إدارة الفندق تقديم التدريب الكافي للعاملين في مجال الفندقـــة وهذا يضمن تحقيق خدمات فندقية أفضل.

وينبغي إبعاد أي شعور بالإهمال لدى العاملين منخلال نظام تحـ فيـــز فاعـــل للعاملين (ومن ذلك مثلا تقديم جائزة الموظف المثالي الشهرية).

ولضمان تحقيق مستوى مقبول لجودة الخدمات الفندقية فإنه لا بـــد مـــن مواصلة تطوير العاملين من خلال توفير دورات تدريبية في المجالات ذات العلاقة بأعمالهم (مثلا في مجال الاتصال وخدمة السائح/الضيف وكسب رضاه).

إن الأفراد/العاملين هم عنصر أساسي لنجاح المزيج التســـويقي الفنـــدقي بسبب سيطرة الجانب الخدمي على المزيج التسويقي الفندقي.

وينبغي أن تركز إدارة الفندق على اختيار طاقم العمـــل الأكثـــر خـــبرة وكفاءة، على سبيل المثال قد تكون الشهرة التي يتمتع بها أحد طهاة الفنـــدق سببا كافيا لجذب الكثير من الضيوف إلى ذلك الفـندق أو إلى مطعم الفنـــدق، فالعاملون الذين يقدمون الخدمات هم جزء لا يتجزأ منها ولهم تأثير مباشر في مستوى جودتها مصلحة الخدمة ومدى رضا الضيوف عنها واقتناعهم بها.

8- الوسطاء Intermediaries: لا تستطيع المنظمة الفندقية بيع جميع خدماتها الفندقية إلى السائح /الضيف بأسلوب التوزيع المباشر، إذ يؤدي الوســـطاء دورا مهما وكبيرا في تسويق وبيع الخدمات الفندقية (التوزيع غير المباشر).

وهناك عدد من الوسطاء الذين يعملون كأداة توزيع غير مباشر للخدمات الفندقية، وأهم هؤلاء الوسطاء وكالات السياحة والسفر وشركات الطـــيران وشركات النقل البري والبحري ومنظمو المعارض التجارية والمؤتمرات ومتعهدو الجولات السياحية...

ومن هنا فان عملية ترويج الخدمات الفندقيـــة ينبغـــي أن لا توجـــه إلى السائح/الضيف فقط، بل ينبغي السعي إلى كسب الوسـ طاء، إذ أنهم يؤثرون في

السائح/الضيف بصورة مباشرة، وهم ينصحون أو لا ينصحون بهذا الفندق أو ذاك، ولذلك فإن من المهام الأساسية لإدارة المنظمة الفندقية هو تحديد ومعرفة الأسس التي ينطلق منها الوسيط في الترويج لفندق ما، والسعي إلى توفير هـــذه المنطلقات ليصبح الفندق من ضمن الفنادق المفضلة للوسطاء.

ويؤكد (Dube & Renaghan,2000:77) على أن الوسطاء يختارون هذا الفندق أو ذاك للتعامل معه بناء على مجموعة من الخصائص والأسس منها (ليس بالضرورة توافرها جميعا):

- الصفات والخصائص التي يطلبها ويرغب السائح /الضـــيف في توفرهـــا في الفندق.
- مدى قدرة المنظمة الفندقية واستجابتها لتحقيق أهداف الوسطاء.
- مستوى توفر الخصائص التي تحقق اتصال فاعـــل مثـــل تـــوفير البيانـــات والمعلومات اللازمة بسرعة ودقة واعتماد نظام حجز متجدد...
-مستوى رضا السائح /الضيف عن خدمات الفندق، ويجري معرفة ذلك عبر تحليل ودراسة بيانات التغذية العكسية التي يحصل عليها الوسطاء من التعاملات السابقة مع هذه المنظمة الفندقية أو تلك.
- مستوى توفر التسهيلات والخدمات التي يحتاجها السائح / الضـــيف، إذ أن هناك بعض المجموعات السياحية التي تحتـــاج إلى تســـهيلات خاصـــة (مثـــل التجهيزات اللازمة لعقد المؤتمرات والندوات).
- مستوى جودة الاتصالات والتعاملات بين المنظمة الفندقية والوسطاء.
- العلامة التجارية للفندق ومستوى شهرته وسمعته.
- قدرة الحوافز المختلفة التي يحصل عليها الوسطاء من المنظمة الفندقية علـــى استقطابهم وجذبهم للتعامل معها.
- مدى ملاءمة موقع الفندق للسائح/الضيف.
- تقديم عروض سياحية متكاملة قادرة على تحقيق أهداف المنظمـــة الفندقيـــة والوسطاء وإشباع حاجات ورغبات السائح/الضيف.

- وجود إدارة جيدة وفاعلة للفندق تجيد فن التفاوض.
- أن تتمتع الخدمات الفندقية بمستوى جودة ثابتة ومتطابقة.
- امتلاك طاقم عمل مدرب جيدا قادر على تلبية حاجات ورغبات السائح/الضيف.

ثانيا: عناصر البيئة الداخلية Internal Environment Factors: وهذه العناصر هي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والوظائف المختلفة للمنظمة الفندقية. إن هذه العناصر جميعا ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق توجها بيئيا يلائم المستويات البيئية التي تستهدفها المنظمة الفندقية، فالهيكل التنظيمي يجب أن يبنى بصورة تسهّل عملية الاتصال بين الوحدات المتعددة للمنظمة الفندقية، ويؤدي إلى سهولة القيام بأعباء السلطات والمسؤوليات، والثقافة التنظيمية ينبغي أن تكون منسجمة مع توجهات المنظ مة الفندقية نحو المستويات البيئية المتعددة، وإذا كانت هناك عناصر ثقافية تتعارض مع هذه التوجهات فانه ينبغي العمل على تكييفها وتطويعها.

أما الوظائف الفندقية المختلفة فانه ينبغي أن تعمل معا بصورة متكاملة وبتنسيق كامل وان تصبّ جميعها في خدمة توجهات المنظمة الف ندقية نحو المستويات البيئية المختلفة.

إن النجاح في توجيه هذه العناصر البيئية الداخلية للمنظمة الفندقية باتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها يسهل من مهمة استراتيجية الترويج، إذ يمكن صياغة هذه الاستراتيجية وتنفيذها انطلاقا من قاعدة متناغمة ومتسقة مع الجهود رالمتيجية في البيئة الفندقية بمستوياتها المختلفة . فهذه الاستراتيجية تحقق نجاحا أكثر كلما توفرت وتعززت عناصر القوة في البيئة الداخلية، وكلما قلت وتلاشت نقاط الضعف في هذه البيئة.

وفيما يأتي عرض لعناصر البيئة الداخلية للمنظمة الفندقية:

1- الثقافة المنظمية Organizational Culture: لكل منظمة ثقافة، ولكل منظمة فندقية ثقافة، ودور الإدارة يكمن في التوجيه والاستخدام الأفضل لهذه الثقافة، إذ انه بدون ذلك لا يستطيع طاقم الفندق أن يسلك سلوكا سليما يتوافق مع رسالة المنظمة الفندقية وأهدافها . إن على إدارة الفندق أن تتأكد من أن جميع أفراد طاقمها يتخذون القرارات الصحيحة ويتصرفون بما ينسجم مع ثقافة المنظمة الفندقية.

ويؤكد (Schneider,1995:72) على ضرورة تعريف طاقم العاملين في قطاع الخدمات بما هو ضروري وحيوي لدعم ثقافة المنظمة، وحثهم ودفعهم وتشجيعهم على السلوكالذي يصيب في هذ ا الاتجاه. وبعض المنظمات الفندقية تضع قواعد تحدد سلوك أفراد طاقم الفندق في المواقف المختلفة، وهذه القواعد ترسخ قيما تعد عناصر حرجة لنجاح الفندق، على سبيل المثال فان ترسيخ قيمة " الضيف/السائح أولا" تجعل جميع أفراد طاقم الفندق يتصرفون بما يصبّ في تحقيق هذه القيمة.

ويشير (Gagliardi,1990:122) إلى أن الثقافة تحدث تأثيرات مهمة في أعمال المنظمة، ودور الإدارة هو إيجاد الظروف المناسبة التي تجعل العاملين يتصرفون بصورة ايجابية تجاه الزبائن وبما يقود إلى تحقيق عملية تسليم الخدمة بأفضل صورة ممكنة، وهذا يؤدي إلى تعزيز ولاء الزبائن للمنظمة.

ويؤكد (Kroever & Kluckhorn,1993:28) على انه لا يوجد تعريف واحد محدد لمفهوم الثقافة، ومنذ الستينات تناول الباحثون هذا المفهوم بعشرات التعريفات، على سبيل المثال فان حقل علم الإنسان Anthropology يستخدم حوالي 164 تعريفا لمصطلح الثقافة.

ويقدم (Lundberg,1985:18) مدخلا لتفسير معنى الثقافة، وقد جرى بناء هذا المدخل على أساس أن أية منظمة مهما صغر عمرها هي منظمة ذات ثقافة،

ولا يوجد منظمة بدون ثقافة، وهذا المدخل يقسم الثقافة إلى ثلاثة مستويات تسمى بمستويات المعنى Levels of Meaning، وهذه المستويات هي:

أ- المستوى الظاهر للثقافة التنظيمية Manifest Level of Organizational Culture: يشير (Woods & Sciarini:1996:113) إلى أن هذا المستوى يتضمن ما يأتي:

- **المظاهر المادية الرمزية**: مثل بنايات المنظمة والترتيب المادي للمصنع والمكاتب والعلامات التجارية والأعمال الفنية والرسومات والمخططات الملونة وملابس العمل الموحدة . ويشير الباحثان إلى أن هذه المظاهر تبدو جلية وواضحة في المنظمة الفندقية من حيث طبيعة وتصميم بناياتها وديكوراتها الداخلية وترتيب مرافقها وأجنحتها وتسهيلاتها المختلفة ولباس طاقمها...الخ.
- **أنماط السلوك المرئي Visible والمسموع Audible**: وتتضمن اللغة /اللغات والقصص والعادات والتقاليد والعرف والطقوس والشعائر والمراسم والتشريفات والخرافات والطقوس والأساطير البطولية.

وفي صناعة الفنادق، يرى الباحثان أن هناك أنماطا سلوكية مرئية ومسموعة مختلفة، على سبيل المثال فان تعدد اللغات يعدّ نمطا مهما في هذه الصناعة، كما أن لكل فندق مراسيمه وتقاليده الخاصة به.

ب -المستوى الاستراتيجي للثقافة التنظيمية Strategic Level of Organizational Culture: هذا المستوى لا يمكن إدراكه بسهولة كالمستوى السابق، وهذا المستوى يجسد المع تقدات الاستراتيجية للمنظمة والتي تعبر عن سلوكها في تحقيق المواءمة بين قدراتها المتميزة ومواردها المتاحة لتتميز بثقافتها عن الثقافات الأخرى . إن هذا المستوى الثقافي يعبر عن الخبرات والمعرفة المتراكمة لدى المنظمة عن نفسها . ويؤكد (Lundberg,1985:19) على أن هذه الثقافة الاستراتيجية تتكون وتتراكم من مجموعة القرارات والأساليب الإدارية التي تعتمدها المنظمة في ممارسة أعمالها المختلفة.

ووفقا لما يشير (Woods & Sciarini,1996:114) فان هناك أربعة أصناف أساسية للمعتقدات الاستراتيجية لهذا المستوى الثقافي وهي:

* **الرؤيا الاستراتيجية:** تعبر عن معتقدات الإدارة حول ما تستطيعأن تنجـــزه وتحققه المنظمة.

***توقعات سوق رأس المال :** تعبر عن إيمان واقتناع الإدارة ومعتقداتها حول ما هو ضروري للمحافظة على رضا المستثمرين والمقرضين.

***توقعات سوق المنتوج :** تعبر عن معتقدات الإدارة بخصوص كيفيـــة تحقيـــق النجاح على مستوى الصناعة، وأسباب تحقيق هذا النجاح في هذه الصناعة.

***المداخل الداخلية للإدارة :** تتضمن هذه المداخل مجموعة موضوعات أساسية مثل معتقدات الإدارة حول الأنشطة والمساعي التي يمكن أن تحقق فيها النجاح، وطبيعة الأهداف والأنشطة المالية، وكيفية تخطيـ ط وتنفيذ الأنشطة التســـويقية، وتحديد المستوى المقبول من المخاطر وما هي أدوات التخطيط والرقابة التي تحقق أفضل النتائج.

ج- مستوى المعنى العميق Level of Deep Meaning: يعبّر هذا المســـتوى عن ما هو مهم بصورة حقيقية في ثقافة المنظمة وهذا المستوى يعبر عن القـــيم والافتراضات التي توضح وتحدد بصورة فعليـــة آليـــات الاســـتجابة والإدراك والتفكير والتعلم لدى طاقم المنظمة.

ويؤكد (Woods & Sciarini,1996:115) على أن الثقافة التنظيميـــة في مستوى المعنى العميق تحدد الأفعال والتصرفات ومستوى جودة الخدمة، والثقافة تنطلق من هذالمستوى لـ ترسم مؤشرات العناصر الثقافية في المستوى الثقـــافي الاستراتيجي والمستوى الثقافي الظاهر.

2) الهيكل التنظيمي للفنـــدق Hotel Organizational Structure: يشـــير (Olsen,1993:55) إلى أن قدرة المنظمة الفندقية على تحقيق مستوى عال مـــن

الأداءيتطلب تحقيق انسجام وتوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية مع مراعاة عناصر البيئة الخارجية . إن عدم تحقيق هذا الانسجام والتوافق يؤدي إلى فشل المنظمة الفندقية في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

ورغم اختلاف الباحثين حول طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية (الهيكل يتبع الاستراتيجية وفقا لما يرى Schaffer – 1984- وآخرون أم أن الاستراتيجية تتبع الهيكل وفقا لما يرى Miller-1989- وآخرون) رغم هذا الاختلاف، غير أنهم لا يختلفون على ضرورة تحقيق التوافق والانسجام بينهما كضرورة من ضرورات النجاح . وقد أجرى (Schaffer:1984) دراسة تناول فيها فنادق Hyatt وفنادق Best Western ، وقد أظهرت هذه الدراسة أن هذه الفنادق تقوم بإعداد الهيكل المناسب بعد أن تحدد خططها الاستراتيجية، ويؤكد على ضرورة مراعاة ثلاثة جوانب أساسية في بناء هيكل تنظيمي قادر على دعم الخطط الاستراتيجية، وهذه الجوانب هي:

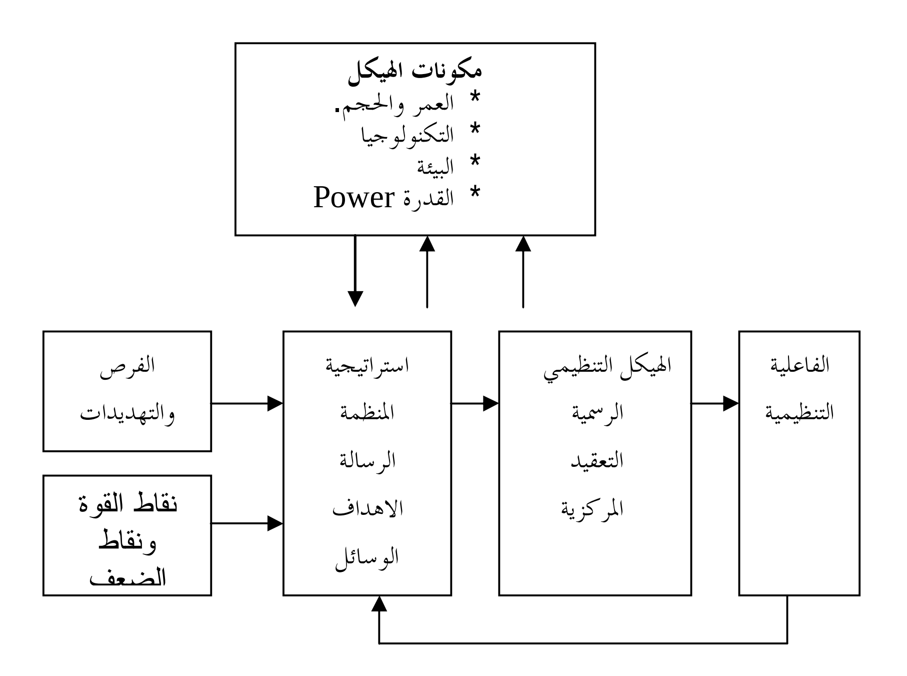
أ- الرسمية Formality: درجة تأثير القواعد والإجراءات في المنظمة.

ب- التعقيد Complexity: درجة التخصص ودرجة تنوع المهام.

ج- المركزية Centralization: توزيع السلطات عبر الهيكل التنظيمي.

والشكل (1) يوضح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

شكل (1) : نموذج الهيكل التنظيمي وفاعلية الاستراتيجية



Source: Schaffer, J., "Strategy, Organization Structure & Success in Lodging Industry," ***International Journal of Hospitality Management***, vol.3, no.4, 1984, p.163.

3- الوظائف الفندقية Hotel Functions: ن الوظائف الفندقية هي أحد العناصر الأساسية للبيئة الداخلية، وهذه الوظائف تؤثر في بعضها البعض، وينبغي أن تعمل بصورة متكاملة حتى تتحقق تداؤبية العمل الفندقي . وحتى تنجح استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية فانه ينبغي أن تجري عمليات صياغتها وتنفيذها في ضوء معطيات الوظائف الفندقية الأخرى . ويشير (علي، 1998: 150-168) إلى أن هناك مجموعة من الوظائف الفندقية الأساسية أهمها:

أ- **وظيفة الشراء:** تختص هذه الوظيفة بشراء ما تحتاجه المنظمة الفندقية من سلع وخدمات... و وظيفة الشراء قد تكون مركزية وغير مركزية.

ب- **وظيفة التامين:** تختص هذه الوظيفة بالتامين على أعمال الفندق وجميع أو بعض نشاطاته.

ت- **وظيفة الموارد البشرية** : وهذه الوظيفة تعالج كل ما يتعلق بطاقم العمل (كالاستقطاب والاختيار والتغيير والتدريب والترقيات ونظم الأجور والتحفيز...)

ث- **وظيفة الحجز:** تعالج هذه الوظيفة جميع طلبات الحجز.

ج- **الوظيفة القانونية:** تختص هذه الوظيفة بمعالجة ما ينشأ بين المنظمة الفندقية والأطراف الأخرى من نزاعات.

ح- **الوظيفة المالية:** هذه الوظيفة تتعلق بجميع المسائل المالية (المحاسبة، الاقتراض، سياسة الائتمان...)

خ- **وظيفة الغرف والإيوا ء:** هذه الوظيفة تركز على توفير كل ما يلزم الغرف لتقديم خدمة الإيواء بشكلها الأفضل للضيوف.

د- **وظيفة السلامة والأمن** : تهتم هذه الوظيفة بتوفير السلامة والآمن لضيوف الفندق وطاقمه وتسهيلاته المادية.

ذ- **وظيفة تقديم الأطعمة والمشروبات** : هذه الوظيفة تهتم بتوفير الأطعمة والمشروبات الملائمة والمتميزة لضيوف الفندق وزبائن مطاعم الفندق.

ر- **وظيفة الغسيل والكي** : وهي وظيفة تشغيلية تكميلية تعنى بغسيل وكي لوازم غرف وأجنحة وقاعات الفندق، كما توفر هذه الخدمة للضيوف.

ز- **وظيفة الاستقبال** (المكتب الأمامي): استقبال الضيوف والاتصال المباشر معهم عند القدوم وعند المغادرة وأثناء إقامتهم في الفندق وهي من الوظائف الحيوية في الفندق.

س- **وظيفة التسويق**: تعد أهم الوظائف الحيوية في المنظمة الفندقية . ويعد الترويج احد الوظائف الفرعية لهذه الوظيفة، ولتحقيق استراتيجية الترويج فاعليتها فانه ينبغي أن تعمل بتنسيق وتكامل مع بقية الوظائف الفندقية الأخرى، ومع بقية الوظائف الفرعية للتسويق (تخطيط وتطوير الخدمات الفندقية وتسعيرها وتوزيعها).

المبحث الثاني: استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية:

Strategy of Hotel Services Promotion

أولا:مفهوم استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية : Concept of Hotel Services Promotion Strategy: مكن تعريف استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية بأنها مجموعة من أدوات الاتصال التي تمكن المنظمة من تحقيق الاتصال الفاعل مع السائح / الضيف بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمة المتعلقة بالبقاء والنمو والربحية وغيرها . ويتراوح التوجه الاستراتيجي للمنظمات الفندقية بين تبني استراتيجية الدفع إلى التأثير على السائح/ الضيف بصورة مباشرة وحفزه إلى شراء الخدمات الفندقية . والترويج الفندقي هو نظام فرعي من نظام الترويج السياحي، ويرى(توفيق، 1997: 157) أن الترويج السياحي يشمل جميع قنوات توصيل البيانات والمعلومات الى السائح / الضيف وذلك عن طريق وكلاء السياحة والسفر وعبر وسائل الإعلام المختلفة كالإذاعة والتلفاز والصحف والمجلات وغيرها.

أما جوهر استراتيجية الدفع فهو توزيع الحوافز الكافية للوسطاء لترو يج الخدمات الفندقية إلى السائح /الضيف وإعطاء هذه الخدمات الاهتمام الكافي، وهنا لا بد من تحليل استراتيجيات المنظمات المنافسة وبناء استراتيجية ترويجية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.

إن نجاح استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية يتطلب مراعاة مجموعة عناصر أساسية تكفل فاعلية هذه الاستراتيجية في ضوء معطيات البيئة الفندقية الداخلية والخارجية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي والعالمي.

وينبغي الإشارة إلى التداخل بين ما تسعى إلى تحقيقه استراتيجية الترويج الفندقي واستراتيجية الترويج السياحي، إذ إن النتائج الايجابية التي تحققها استراتيجية الترويج السياحي تصبّ لصالح استراتيجية الترويج الفندقي . وهنا تجدر الإشارة إلى الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها صناعة السياحة على مستوى العالم وفقا لما يشير (أبو دية،1997: 19)، فصناعة السياحة تشكل حوالي 6% من نسبة الدخل العالمي، وكل وظيفة من بين 15 وظيفة في كافة القطاعات هي في مجال السياحة، ونسبة الاستثمار في صناعة السياحة تشكل حوالي 7% من الاستثمار العالمي في جميع القطاعات . ويتطلع العالم إلى تحقيق زيادة بنسبة 100% في مردود السياحة بحلول عام 2005، وزيادة قوة العمل في صناعة السياحة بنسبة 35% مع الإشارة إلى أن هذا يتطلب زيادة الاستثمار في هذه الصناعة بنسبة 80% (حوالي 750 بليون دولار سنويا).

ويؤكد (مقابلة، 1995: 20) أن استراتيجية ترويج الخدمات تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في الغالب هي : عرض الخدمات بمظهر جذاب للسائح/الضيف، تمييز الخدمات التي تقدمها المنظمة عن خدمات المنظمات المنافسة، وبناء سمعة طيبة للمنظمة على المدى البعيد . وتسعى المنظمة الفندقية من خلال ترويج خدماتها إلى توعية السائح/الضيف وتذكيره بالخدمة وإحداث تغييرات ايجابية في سلوكه من أجل الإقبال على شراء خدمات الفندق.

ثانيا: المزيج الترويجي الفندقي Hotel Promotional Mix: تكون المزيج الترويجي للخدمات الفندقية من مجموعة من الأدوات والعناصر التي تستخدمها الإدارة التسويقية الفندقية لتحسين وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة الفندقية، وللتأثير في مستوى الطلب على الخدمات والسلع الفندقية. وتهدف جميع أدوات

الترويج الفندقي الى تحـ قيق ترويج أفضل للخدمات الفندقية، لكن هذه الأدوات تتباين في أهدافها الفرعية المباشرة، فهناك بعض الأدوات التي تهدف إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة الفندقية(مثل العلاقات العامـــة Public Relations).
وهناك أدوات تهدف إلى زيادة حجم مبيعات خدمة أو أكثر مـــن الخـــدمات الفندقية(مثل ترويج المبيعاتSales Promotion)، والصناعة الفندقية تتميز بأنها صناعة خدمات تعتمد على تقديم خـــدمات الراحـــة والإيـــواء والأطعمـــة والمشروبات وخدمات المؤتمرات وغيرها، ولذلك ينبغي عند ترويج الخـــدمات الفندقية مراعاة الخصائص التي تميز هذه الخدمات، وأهم هذ ه الخصائص وفقا لما يشير (الكحلي، 1996: 1) ما يأتي:

- موسمية النشاط الفندقي، وهذا يعود إلى الـــدافع الأساســـي للجولـــة السياحية.
- تنوع الخدمات الفندقية التي تعرضها المنظمة الفندقية.
- عدم قابلية الخدمات الفندقية للتخزين، فالخدمة التي لا تباع اليـــوم لا يمكن تعويضها.
- ارتباط الخدمات الفندقية بالمكان (جغرافية النشاط الفندقي)، إذ يرتفع الطلب على الخدمات الفندقية بصورة كبيرة على كثافة العمل البشري.
- الفندق يقدم خدماته ضمن تصنيف محدد، وهذا يؤثر علـــى حجـــم وطبيعة السوق الفندقية المستهدفة.

وتمارس المنظمات الفندقية النشاط الترويجي لخـ دماتها المتنوعة اعتمـــادا علـــى أساسين هما:

- الترويج على أساس المنافسة السعرية.
- الترويج على أساس المنافسة غير السعرية.

ورغم انتشار أسلوب المنافسة السعرية كأداة ترويجية أساسية، غير أن أســـلوب المنافسة غير السعرية يعد الأكثر انتشارا.

وتشير أدبيات التسويق الفندقي وا لسياحي إلى مجموعة متنوعة من الأدوات الترويجية التي تستخدمها المنظمات الفندقية لترويج خدماتها، وأهم هذه الأدوات:

1- الاتصال الشخصي (البيع الشخصي) Personal Contact : شير (العلاف وربايعة، 1998 : 67) إلى أن الاتصال الشخصي (البيع الشخصي) هو التقديم الشخصي والشفهي للمنتجات (خدمات، سلع، أفكار ....) بهدف إقناع الزبون الحالي أو المحتمل بالمنتوج ودفعه إلى شرائه . ويتعلق الاتصال الشخصي بتزويد الزبون (السائح/الضيف) بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتوج (خدمة فندقية مثلا و)إغرائه وإقناعه بالشراء من خلال الاتصال الشخصي في مواقف تبادلية.

ويؤكد(Kotler and Armstrong, 1996,531) على أن عضو طاقم البيع يمثل المنظمة ويؤدي نشاطا أو أكثر من أنشطة البيع الشخصي مثل البحث والتنقيب عن الزبائن والاتصال بهم وتقديم الخدمات لهم وجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة.

ويرى(مقابلة، 1995: 173) أن عضو طاقم البيع الناجح للخدمات الفندقية يسعى إلى دراسة وتحليل وإدراك حاجات السائح /الضيف والعمل على إقناعه وكسبه كزبون دائم للفندق عبر تقديم الخدمات الفندقية التي تتناسب وتتوافق مع حاجاته ورغباته . وتقع مسؤولية أنشطة الاتصال الشخصي (البيع الشخصي) في المنظمة الفندقية على عاتق طاقم العمل الذي له احتكاك مباشر مع السائح/ الضيف.

وينبغي أن يتوفر في عضو طاقم البيع مجموعة من الخصائص التي تجعله قادرا على التعامل بنجاح مع السائح / الضيف، والتمييز في التعامل على المنظمات الفندقية المنافسة.

2- الاتصال عبر الهاتف Telephone Calls Contact: عد الهاتف أحد أدوات الاتصال المهمة التي تستخدمها المنظمات الفندقية بكثرة لترويج خدماتها المتنوعة. ويجري استهداف عدة أطراف باستخدام أداة الهاتف، فهو يستخدم:

- للاتصال بالسائح/ الضيف الحالي الذي يقيم الآن في الفندق، فيجري الاتصال به في غرفته في الأوقات المناسبة للتأكيد من تلبية احتياجاته بصورة حسنة.
- للاتصال بالسائح/ الضيف الذي سبق أن اشترى خدمات الفندق، فيجري الاتصال به لتحقيق التواصل.
- للاتصال بالسائح/لضيف المحتمل لاستقطابه وكسبه كز بون دائم للمنظمة الفندقية.
- للرد على المكالمات الها اتفية التي تصل إلى الفندق، وهذا يتطلب تخصيص أفراد قادرين على الرد بصورة تعطي انطباعا حسنا عن المنظمة الفندقية وخدماتها. ويشير (بيطار، 2001: 27) إلى أن هناك مجموعة من القضايا التي ينبغي مراعاتها عند استخدام الهاتف كأداة ترويجية، وأهم هذه القضايا:

- تقديم عرض جذّاب مختصر يمكن شرح محتواه بسهولة عبر الهاتف.
- أن يعرف المتصل مباشرة عن نفسه وعن المنظمة (الفندق مثلا) التي يمثلها.
- تحديد الهدف من المقابلة ورسم تصور واضح لتحقيقه.
- تحضير وكتابة النقاط الأساسية التي ينوي المتصل الحديث فيها أثناء الاتصال منعا للإرباك واختصارا للوقت.
- أن يكون المتصل مهذبا وعدم إبداء الاستياء لعدم تجاوب الطرف الآخر لأن هذا يضر بالمنظمة.
- أن تراقب الإدارة الفندقية بصورة ما المكالمات الهاتفية التي يجريها طاقم الترويج مع السائح /الضيف للتأكيد من أن هذه المكالمات لا تخرج عن الأصول المرعية.

- التأكد من صحة المواعيد والحجوزات التي تجري عبر الهاتف، وإعلام الجهات ذات العلاقة لمتابعتها.
- تنفيذ الوعود التي يجري قطعها للزبون (السائح/ الضيف) عبر الهاتف، والسعي إلى تقديم ما يفوق هذه الوعود.

ويؤكد (مقابلة، 1995: 179) على قضايا أخرى ينبغي مراعاتها لتحقيق فاعلية ترويج الخدمات الفندقية عبر الهاتف، أهمها:

- أن يجري المكالمة الهاتفية الأولى مع السائح/ الضيف أحد الإداريين في الفندق والذي يمتلك صلاحيات تؤهله لقطع وعود ويتمكن من التأثير في السائح/ الضيف المحتمل.
- بناء برنامج زمني لإجراء المكالمات مع السائح / الضيف وتحديد مسؤوليات وصلاحيات واضحة ومحددة لمتابعة تنفيذ هذا البرنامج.
- وضع قائمة متجددة بأسماء الزبائن المنوي الاتصال بهم.
- خلو المكتب من أي تأثيرات صوتية أو غيرها تعيق تحقيق الاتصال الفاعل والواضح.
- تحديد مدة زمنية تقريبية للمكالمة الهاتفية وإشعار السائح / الضيف بالرغبة في خدمته وعدم تضييع وقته.
- تحضير مجموعة أسئلة تهتم بدراسة وتحليل حاجات ورغبات وأذواق السائح/ الضيف.

3- الرسائل البيعية Sales Letters: لرسائل البيعية هي خطابات يوجهها طاقم الترويج في الفندق إلى السائح / الضيف الحالي أو المحتمل بهدف إثارة اهتمامه والمحافظة على الـ سائح/ الضيف الحالي وجذب واستقطاب السائح/الضيف المحتمل. وطاقم الترويج يكون مسئولا عن إرسال الرسائل التي ترد إلى المنظمة الفندقية من الزبائن، وينبغي الإجابة على هذه الرسائل بعناية وأسلوب ترويجي جذّاب . وفي السابق كان يقتصر إرسال الرسائل البيعية عبر البريد العادي أو البريد المستعجل . ومع ظهور شبكة الانترنت أصبحت

المنظمات الفندقية تستخدم البريد الالكتروني E- Mail . ويشير(أبو فارة، 2002: 216) إلى أن البريد الالكتروني هو من أحدث وسائل الاتصال، وهو تقاطع الكتروني عنها، وتجري كتابتها في نموذج خاص باستخدام شبكة الإنترنت، ويمكن أن يكون للرسالة ملحقات تتضمن ملفات وصورا ورسومات وخرائط... ويؤكد (مقابلة، 1995: 181) على أن الرسالة الجيدة تتطلب عملية تخطيط ودراسة وتحليل شاملة، وينبغي دراسة حاجات ورغبات وأذواق السائح/ الضيف بدقة وأن تعرض الرسالة البيعية ما يتفق مع هذه الحاجات والرغبات والأذواق. وعندما تتوجه المنظمة الفندقية برسائلها إلى سائح / ضيف من ثقافة مختلفة فانه ينبغي مراعاة الجوانب والخلفيات الثقافية لكل سائح / ضيف.

4- الإعلان Advertisin :يعرف(Arens,1999:7) الإعلان بأنه اتصال مهيكل بصورة غير شخصية لإيصال المعلومات إلى الأطراف المقصودة حول المنتجات(سلع، خدمات، أفكار) باستخدام وسائل الإعلام المتنوعة، وتتولى الجهة المستفيدة مسؤولية الإعلان، ويكون في العادة مدفوع الثمن، بعكس الدعاية (النشر) التي تكون في الأغلب مجانية . ويشير(العلاق، 1998:155) إلى أن الإعلان يتسم بما يلي:

- الإعلان وسيلة اتصال غير شخصية بين المنظمة وزبائنها وهو يتباين بتباين الخدمات أو السلع المعلن عنها.
- المعلن يفصح عن شخصيته ونشاطه، ويجري تعزيز ذلك بالمعلومات التي تساعد الزبون في صناعة قراراته الشرائية.
- الإعلان نشاط مدفوع.
- يهدف الإعلان بصورة أساسية إلى إحداث التأثير في الزبون لإقناعه بالمنتوج (خدمة أو سلعة...) وحثه على شرائه.
- الإعلان شكل من أشكال المنافسة يساعد على تحقيق حضور المنتوج في الأسواق التنافسية.

ويشير(Greene,1995:215) إلى أن الإعلان يأتي في المرتبة الرابعة من حيث أهميته وفاعليته الترويجية ودوره في استراتيجية الترويج(يأتي في المرتبة الأولى البيع- الاتصال الشخصي- يليه المكالمات الهاتفية ثم الرسائل البيعية).

وخلال التسعينات برزت قناة جديدة تدعم استخدامات الرسائل البيعية وهي شبكة الانترنت، وهذه القناة ساعدت كثيرا في زيادة فاعلية النشاط الإعلاني الفندقي. و رغم ارتفاع تكاليف الإعلان، غير أنه يعد الأداة الإعلانية الأكثر قدرة على الوصول إلى قطاعات واسعة من الأسواق المستهدفة وخلال مدة زمنية قصيرة. ويلعب الإعلان دورا أساسيا مهما في تحقيق فاعلية استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية على مستوى دولي وعلى مستوى عالمي.

5- ترويج المبيعات Sales Promotion: رويج المبيعات وفقا لما يعرفه Peattie (and peattie,1996:433) هو مجموعة من أنشطة الاتصال التسويقي والتي لا تعد إعلانا أو بيعا أو اتصالا شخصيا أو علاقات عامة.

وهناك أشكال متعددة لترويج المبيعات مثل الكوبونات Coupons وخصومات الأسعار Discount Pricing.

ويؤكد (Peattie and Peattie,1996:433) على أن استخدام ترويج المبيعات كأداة ترويجية شهد نموا ملحوظا خلال الثمانينات والتسعينات، وقد كان استخدام هذه الأداة هو الأكثر بروزا في التطور التسويقي. ويشير(Burnett, 1993:349)إلى ان نسبة النمو في استخدام أداة ترويج المبيعات تبلغ خلال الثمانينات وأوائل التسعينات حوالي 9%، وهي تفوق نسبة النمو في استخدام الإعلان التي تبلغ 6% خلال نفس المدة. وعلى الرغم من المزايا المتعددة التي يحققها ترويج المبيعات، غير أن هذه الأداة لم تحظ بالاهتمام الكافي من الدراسات والبحوث الأكاديمية . إن استخدام أداة ترويج المبيعات في الخدمات أقل منه في السلع الملموسة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة أشكال هذه الأداة، على سبيل المثال يمكن منح المشتري نسبة 20% كإضافة Bonus على

مشترياته من الأقمشة أو الحديد أو الحليب. و هذا غير ممكن في كثير من الخدمات، (مثل بعض خدمات الإقراض وبعض الخدمات المالية وخدمات أخرى).

من جانب آخر فانه بالإمكان تفعيل هذه الأداة الترويجية في خدمات أخرى كثيرة (مثل تسريحة شعر مجانية أو أكثر لمرافقات العروس التي تشتري خدمات تسريح الشعر والتجميل في صالون الحلاقة......)

وتعدّ خدمات السياحة والفنادق والسفر من الخدمات التي تستخدم ترويج المبيعات كأداة ترويجية فاعلة.

6- المظاهر المادية للفندق Hotel Material Culture: ن المظاهر الثقافية المتنوعة والمتعددة للمنظمة الفندقية تلعب دورا ترويجيا مهما، فهذه المظاهر تعطي انطباعات محددة حول الأنشطة والعمليات والخدمات الفندقية، ومن ثم يكون لها دور أساسي في جذب السائح /الضيف لشراء الخدمات الفندقية . على سبيل المثال، فان بنايات الفندق وديكوراته والرسومات والجوانب الفنية فيه ، كل هذه المظاهر لها آثار ترويجية خاصة في نفس السائح /الضيف وتبني في نفسه صورة ذهنية محددة حول هذا الفندق وهذا ما يمكن أن يطلق عليه "الترويج الصامت".

إن دراسة وفهم ثقافة أفراد السوق المستهدفة هي مدخل أساسي لتحقيق نجاح النشاط الترويجي.

وتتجه المنظمات الفندقية إلى مراعاة مجموعة من الصفات في تقديم خدماتها الفندقية لتعزيز الجوانب الايجابية للمظاهر المادية للفندق وخدماته ومن ذلك:

- نظافة وترتيب غرف وصالات الاستقبال للزوار.
- التحديث الدوري لأثاث و تسهيلات وتجهيزات الفندق.
- وجود الصحف والجرائد في صالات الانتظار والاستقبال.
- الرد الفوري على المكالمات الهاتفية الواردة.

- عدم جعل المتصل الخارجي على انتظار لمدة طويلة.
- التعامل الفوري مع شكاوى وتظلمات الزوار.
- وجود شواخص وعلامات بارزة داخل وخارج الفندق تدلّ على المرافق والخدمات ومواقف السيارات وغيرها.
- اللطف و الاهتمام الكافي من قبل العاملين تجاه السائح/الضيف.
- كتالوجات توضح أنواع الخدمات والمزايا الفندقية والسياحية المقدمة.
- أشرطة فيديو حول الفندق وخدماته المتوفرة وحول الخدمات السياحية في ذلك البلد.
- قائمة بأسماء وعناوين وكلاء السياحة والسفر.

7- الترويج الثقافي Cultural Promotion: لترويج الثقافي دور كبير في نجاح المنظمة الفندقية في إطار البيئة الفندقية بمستوياتها المختلفة، ويقصد بالترويج الثقافي ترويج ثقافة الدولة التي يعمل في حدودها الفندق . والترويج الثقافي لا يركز على عناصر التقارب الثقافي فقط، بل أيضا قد يجري التركيز على عناصر الاختلاف الثقافي التي لا تؤدي إلى نفور السائح/الضيف والتي قد تكون عنصر مهما من عناصر الجذب السياحي.

8- العلاقات العامة Public Relations: يرى (أبو قحف، 2001 : 321) إن هناك تعددا واختلافا في مفاهيم العلاقات العامة باختلاف رؤى الباحثين والعلاقات العامة تتضمن ممارسة أنشطة متعددة أ همها إدارة الثقة والفهم المشترك، وإدارة التوافق في المصالح بين المنظمة وجماهيرها، وإدارة سمعة المنظمة داخليا وخارجيا. ويشير (عبد الباقي وأبو قحف، 1993 :24) إلى أن جمعية العلاقات العامة الأمريكية تعرف العلاقات العامة بأنها نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منظمة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالمساهمين والموظفين والزبائن أو الجمهور

بصورة عامة، وهذا النشاط يساعدها على رسم سياستها في ضوء الظروف المحيطة، وشرح هذه السياسات للمجتمع.

ويؤكد (مقابلة، 1995: 193)على أن العلاقات العامة هي وسيلة يجري من خلالها تحديد الجماهير العامة والخاصة للفندق والاتصال معها لبناء علاقة طيبة بين هذه الجماهير والمنظمة الفندقية والمحافظة على هذه العلاقة، ويجري استخدام أدوات شخصية وأدوات غير شخصية داخل الفندق وخارجه، ويتضمن نشاط العلاقات العامة الإعلام والاستعلام والتنسيق ..... وهي مزيج من الرأي العام والصورة الذهنية للمنظمة الفندقية . ويعد نشاط العلاقات العامة أحد الأنشطة الترويجية المحورية، وينبغي أن تولي المنظمة هذا النشاط ما يستحق من أهمية، وتلعب شخصية مدير العلاقات العامة دورا كبيرا في نجاحها، وتلجأ بعض المنظمات الفندقية إلى توظيف شخصية معروفة ومرموقة لشغل هذا المنصب، وهذا يعد أحد عناصر النجاح الحرجة لنجاح نشاط العلاقات العامة خاصة والنشاط الترويجي عامة . وتعد الدعاية (النشر) Publicity أحد أشكال العلاقات العامة، وهي تحقق نتائج ايجابية عن طريق نشر الأخبار والأحداث التي تحسن صورة المنظمة، كما يجري توجيه نشاط الدعاية الايجابية لمواجهة ما يبث و ينشر من دعاية سلبية تلحق الأذى بسمعة المنظمة الفندقية وصورتها الذهنية.وتحقق الدعاية(النشر) مزايا مهمة للمنظمة الفندقية، وتلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية، ويعود ذلك إلى الخصائص التي تتمتع بها الدعاية وفقا لما يشير (Buttle,1986:30) وأهم هذه الخصائص:

- مصداقية الدعاية (النشر): في الأغلب ينظر إلى الدعاية على أنها أكثر صدقا من أدوات الترويج الأخرى(الإعلان مثلا).

-الدعاية أكثر موضوعية من الإعلان – مثلا– لان مصدرها جهة مستقلة، ولذلك تكون قادرة على استقطاب السائح/الضيف والتأثير في اتجاهاته ومواقفه.

- انخفاض التكلفة مقارنة بأدوات الترويج الأخرى.

- مرونة استخدام الدعاية، إذ يمكن استخدامها في أي مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة الفندقية.

الخلاصة Conclusion: إن استخدام الأدوات الأساسية لاستراتيجية ترويج الخدمات الفندقية يتأثر بصورة جوهرية بعناصر البيئة الفندقية الداخلية والخارجية، إذ ينبغي استخدام كل أداة من هذه الأدوات بما ينسجم مع واقع البيئة الفندقية الداخلية والبيئة الفندقية الخارجية .إن عدم مر اعاة مقتضيات ومتغيرات كل عنصر من عناصر البيئة في صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية يؤدي إلى إخفاق هذه الاستراتيجية في تحقيق أهدافها .

وتعد استراتيجية الترويج الفندقي أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الفاعلية الفندقية، فهذه الاستراتيجية هي ركن أساسي في استراتيجية التسويق . وتتضمن استراتيجية الترويج الفندقي مجموعة من الأدوات الترويجية التي تستخدم في ترويج الخدمات الفندقية بما يتوافق مع معطيات البيئة الفندقية الداخلية والخارجية. من جانب آخر تجري مواءمة هذه الأدوات بما ينسجم مع مستوى البيئة الفندقية المستهدفة، إذ إن المنظمة الفندقية قد تستهدف السائح /الضيف ضمن أسواق مستهدفة في مستوى بيئي أو أكثر (البيئة المحلية أو الوطنية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية). وهناك بعض الأدوات الترويجية التي تنجح في جذب واستقطاب وإقناع السائح/الضيف على مستوى البيئة المحلية والوطنية، وتستخدم في هذه البيئة أكثر من الأدوات الأخرى، ومثال ذلك أداة الاتصال (البيع) الشخصي. ولكن تجدر الإشارة أن هذه الأداة تستخدم في المستويات البيئية الأخرى. وهناك بعض الأدوات التي تحقق الفاعلية الترويجية في كل المستويات مثل أداة الإعلان الفندقي، ولكن ينبغي صياغة الرسالة الإعلانية في ضوء مقتضيات ومكونات وتوجهات مستويات البيئة المستهدفة . و يتميز الإعلان عن الاتصال الشخصي في أنه ذو توجه واسع Mass Media، لكن الاتصال/البيع الشخصي ذو توجه شخصي، ولكل منهما مزاياه ومحدداته .

وأصبح الإعلان قادرا على الوصول إلى أي مكان في العالم بعد انتشار

الفضائيات. ويجري استخدام المكالمات الهاتفية بصورة واسعة على مستوى البيئة المحلية والوطنية، كما تستخدم على مستوى البيئة الإقليمية والدولية والعالمية . وتتميز هذه الأداة بقدرتها على توفير تغذية عكسية مباشرة (كالاتصال/البيع الشخصي). وتستخدم المنظمات الفندقية أداة الرسائل البيعية بشكل كبير في كل المستويات البيئية، وتحقق المكالمات الهاتفية والرسائل البيعية نتائج تسويقية جيدة بسبب طابعها الشخصي . وقد باتت المنظمات الفندقية اليوم تستخدم أداة البريد الالكتروني على نطاق واسع جدا بسبب المزايا المتنوعة التي توفرها هذه الأداة، إذ يمكن إرسال رسائل تفصيلية حول الخدمات الفندقية، مع إمكانية وصول هذه الرسائل إلى أي مستقبل في أي مكان من العالم، وبذلك فان هذه الأداة تعد من أهم وسائل تعزيز ونشر أعمال المنظمات على مستوى دولي وعالمي. وتتميز هذه الأداة بالانخفاض النسبي لتكاليفها. وتلعب أداة العلاقات العامة والدعاية دورا مهما في تحسين وتعزيز صورة ذهنية ايجابية حول المنظمة الفندقية، وتبرز أهمية هذه الأداة عندما تكون هناك دعاية سلبية تتعلق بالمنظمة الفندقية أو بالمكان (الدولة)الذي تعمل فيه، وهنا تبرز أهمية العمل على المستوى البيئي الخارجي (الإقليمي والدولي والعالمي) لتحسين صورة المنظمة الفندقية وموطنها، وهنا يجري استخدام أداة الترويج الثقافي أيضا من خلال التركيز على عناصر التوافق الثقافي وتطويع وتقليل حدة مظاهر الاختلاف الثقافي والعمل على تحقيق التوافق في الآراء والأفكار بين الثقافات المختلفة . تجدر الإشارة إلى أن استراتيجية الترويج الفندقي الناجحة ينبغي أن تعمل في إطار توافق وتكامل وتنسيق استراتيجي مع استراتيجية التسويق والترويج السياحي، والتي يجري تخطيطها وتنفيذها بمشاركة صناعة الفنادق وصناعة السياحة وبدعم ومشاركة من الدولة.

المصادر العربية:

1. أبوهاني، الأهمية النسبية لقطاع السياحة في فلسطين ومتطلبات تنميته، في : **السياحة الفلسطينية في الإطار الإقليمي** ، تحرير: المركز الفلسطيني للدراسات الإقليمية بالتعاون مع مؤسسة كوزاد اديناور، البيرة، 1997) ص. 17-29.
2. أبو فارة، يوسف، **استراتيجية التجارة الالكترونية** (الخليل:2002).
3. أبو قحف، عبد السلام**هندسة الإعلان والعلاقات العامة** (القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001).
4. بيطار، غازي، **كتاب التسويق لمدراء المبيعات** (بيروت: دار الخيال، 2001).
5. توفيق، ماهر عبد العزيز، **صناعة السياحة** (عمان: دار زهرات للنشر والتوزيع، 1997).
6. عبد الباقي، صلاح الدين، وعبد السلام أبو قحف، **العلاقات العامة** (بيروت: الدار الجامعية، 1993).
7.العلاق، بشير عباس، وعلي محمد ربايعة ، **الترويج والإعلان : أسس– نظريات– تطبيقات– مدخل متكامل** (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998) .
8. القريوتي، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية** (عمان:1993).
9. الكحلي ، يس عباس ، **محاسبة الفنادق** (عمان: دار زهران، 1996).
10. المغربي، كامل محمد، **الإدارة والبيئة والسياسة العامة** (عمان: دار ومكتبة بغدادي، 1994).
11. مقابلة، خالد، **التسويق الفندقي: مدخل شامل** (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1995).

المصادر الأجنبية:

1. Arens, William F., **Contemporary Advertising** (Boston: McGraw-Hill, 1999).
2. Baki, A., “Turkey: Redeveloping Tourism,” ***Cornell Hotel & Restaurant Administration,*** vol. 31, no. 2, 1990, pp.60-64.
3. Ballou, R., ”Opportunities for the Travel Industry in the New world,“ Address to the PATA Conference “***Waves of Change***“ Honolulu, Hawaii, 11 May, 1993.
4. Burnett, J., Promotion Management (Boston: Houghton Mifflin ,1993).
5. Buttle, Francis, **Hotel & Food Service Marketing: a Management Approach** (London: Reinhart & Winston Ltd,1986).
6. Dicken, P., **Global Shift: Industrial Change in a Turbulet world** (London: Harper and Row Publishers,1986).
7. Dube, Laurette & Leo M. Renaghan, Marketing Your Hotel to and through Intermediaries, ***Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly***, February 2000, pp. 73-83.
8. Gagliardi, P., ”The Creation & Change of Organizational Cultures: a Conceptual Framework Organization Studies, vol. 7, no. 2, 1990, pp. 117-134.
9. Go, Frank, and Ray Pine, **Globalization Strategy in Hotel Industry** (London: Routledge,1995).
10. Greene, Melvyn, **Marketing Hotels & Restaurants into the 90s: a Systematic Approach to Increasing Sales** (London: William Heinemann Ltd., 1995).

11. Grover ,R., and v.srinivasan,"Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand loyal and Brand Switching Segments, "Journal of marketing Research,1992,vol.29,no.pp76-89.
12. Habib, Ghazi, Lodging Industry, in Kassem, M. Sami, & Ghazi M. Habib, **Strategic Management of Services in the Arab Gulf States: Company & Industry Cases** (New York,Berlin: Walter de Gruyter, 1989).
13. Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, **Export Marketing for Productivity Facilitators** (Tokyo: Overseas Technical Cooperation Department ,1991).
14. Kassem, M. Sami, & Ghazi M. Habib, **Strategic Management of Services in the Arab Gulf States: Company & Industry Cases** (New York,Berlin: Walter de Gruyter, 1989).
15. Keon, J., and J. Byar, An Expert Approach to Sales Promotion Management, ***Journal of Advertising Research***, 1986, no. 3, pp. 19-25.
16. Kotler, Philip, **Principles of Marketing** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1996).
17. Kroeber, R., & C. kluckhorn, Culture: a Critical Review of Concepts & Definitions (New York: Vintage Books, 1993).
18. Levitt, T., "The Globalization of Markets," ***Harvard Business Review***, Sep-Oct. 1983, pp. 26-28.
19. Lundberg, C., "On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations," in: Organizational Culture, by: Frost, p., L. Moore, & M. Louis, (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985),pp. 13-25.
20. Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure: Towards a synthesis" in **Reading in strategic management**, edited by Asch, D. and Bowman C., (London: Macmillan, 1989, pp. 353-372.
21. Olsen, M., "Accommodation: International Growth strategies of Major US Hotel companies," ***Travel and Tourism Analyst***. vol. 3, 1993, pp. 51-64.
22. Peattie, ken, and Sue Peattie, "Promotional Competitions: a Winning Tool for Tourism Marketing," ***Tourism Management***, vol. 17, no. 6, pp. 433-442, 1996.
23. Pine, Ray, and Frank M. Go "Globalization in Hotel Industry", in: **The International Hospitality Business**, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen (London: Cassell, 1996).
24. Schaffer, J., "Strategy, Organization Structure and Success in the Lodging Industry," ***International Journal of Hospitality Management*** , vol. 3, no. 4. 1984, pp. 159-165.
25. Schneider, B., & Bowen, D., Winning the Service Game (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
26. Sherry, J.,"The Legal Status of Bed-and-Breakfast Operations," ***Cornell Hotel & Restaurant Administration***, April,1993, pp.12-13.